



تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية: معوقات وحلول
د. عائشة صالح محمد كجمان *

قسم علم الاجتماع ، كلية الآداب، جامعة بني وليد، بني وليد ، ليبيا

aashiakagman@bwu.edu.ly

**Women assuming leadership positions in educational institutions:
obstacles and solutions**

Aisha Saleh Mohammed kagman

Department of Sociology, Faculty of Arts, Bani Waleed University, Bani Walid, Libya

تاريخ النشر: 2025-01-25

تاريخ القبول: 2025-01-02

تاريخ الاستلام: 2024-12-05

الملخص:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على المعوقات التي تحول دون تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، واقتراح بعض الحلول التي تساهم في التغلب على هذه المعوقات وتشجع المرأة على ممارسة الأدوار القيادية، وتولي المناصب القيادية في المؤسسة التي تعمل فيها، اعتمد البحث على المنهج الوصفي والأسلوب المكتبي من خلال وصف الظاهرة وتحليلها عن طريق التراث النظري المكتوب والأدبيات المتعلقة بموضوع البحث، وأوضحت نتائج البحث أن معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية هي نتاج تداخل معقد بين عددا من العوامل والمتمثلة في: العوامل الثقافية والاجتماعية من خلال العادات والتقاليد الموروثة، وعوامل تنظيمية تعود للسياسة المتبعة في المؤسسة، يليها العوامل الشخصية المرتبطة بالمرأة نفسها وبنظرتها لذاتها وثقتها بنفسها، وتم اقتراح بعض الحلول التي قد تساهم في التغلب على هذه المعوقات والتي منها: محاولة تغيير بعض مكونات الثقافة المجتمعية - إعادة النظر في السياسات المؤسسية- التشجيع والتحفيز- وبرامج لتطوير وتدريب المرأة في المؤسسات التعليمية.

الكلمات الدالة: القيادة، القيادة النسائية، المعوقات، المؤسسات التعليمية، المناصب القيادية.

Abstract:

The research aims to shed light on the obstacles that prevent women from assuming leadership positions in educational institutions, and to suggest some solutions that contribute to overcoming these obstacles and encourage women to practice leadership roles and assume leadership positions in the institution in which they work. The research relied on the descriptive approach and the office method by describing the phenomenon and analyzing it through the written theoretical heritage and literature related to the research topic. The research results showed that the obstacles to women assuming leadership positions are the result of a complex overlap between a number of factors, represented by: cultural and social factors through inherited customs and traditions, and organizational factors related to the policy followed in the institution, followed by personal factors related to the woman herself and her view of herself and her self-confidence. Some solutions were suggested that may contribute to overcoming these obstacles, including: trying to change some components of the societal culture - reviewing institutional policies - encouragement and motivation - and programs to develop and train women in educational institutions.

Keywords: Leadership, female leadership, obstacles, educational institutions, leadership positions.

المقدمة:

تلعب المؤسسات التعليمية دوراً جوهرياً في بناء المجتمع وتشكيل مستقبل الأفراد فيه، فهي ليست مجرد أماكن للتعليم واكتساب المعرفة وحسب، فهي مراكز للتنشئة الاجتماعية وتطوير المهارات الشخصية والمهنية، وتسعى إلى تحقيق أهداف تعليمية وتربوية متعددة، كما أنها تسهم في إعداد الأجيال القادمة لمواجهة تحديات العصر، من خلال تقديم بيئة تعليمية محفزة وداعمة تنمي الإبداع والتفكير النقدي، وتلعب القيادة دوراً محورياً في نجاح المؤسسات التعليمية وتطورها، فهي العنصر الأساسي الذي يوجه الرؤية الاستراتيجية ويضمن تنفيذها بفعالية لتحقيق الأهداف التعليمية التي تصبو إليها، كما تعكس جودة التعليم والتدريب المقدمة في هذه المؤسسات، وتساعد على التطور حسب تخطيط استراتيجي واضح الرؤية والرسالة والأهداف والآليات، وخاضع للتقويم الموضوعي والتصحيح عند الضرورة، ولا شك في أن المناصب القيادية تتطلب صفات ومهارات متعددة وقد تبدو متباينة إلا أنها في الواقع متكاملة، من خلال مفاهيم ومعلومات واتجاهات ومهارات الإنسان وقدرته على القيادة الناجحة. وما لم يتوافر العامل الذاتي المتمثل في إدراك القائد لأهمية عمله وكفاءته في القيادة وقدرته في التأثير على الآخرين من أجل تحقيق الأهداف والغايات التي وضعتها المؤسسة، تفشل هذه المؤسسة في تحقيق رسالتها ورؤيتها وأهدافها بسبب ضعف السلوك القيادي وضعف الإدارة فيها، وترتبط مشاركة المرأة في العمل بظروف المجتمع، ومدى حاجتها، فقد زادت فرص العمل أمامها بعد اقتحامها للتعليم وقيامها بتنمية وتطوير قدراتها، ووعيها لذاتها وتعزيز دورها في المجتمع، وقد اهتمت الدولة بضرورة مشاركتها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية وتمكينها من ممارسة دورها كاملاً، وقد تولت المرأة العديد من المهام والوظائف والمناصب القيادية في العديد من المؤسسات التعليمية، وتزايدت أهميتها في الجوانب القيادية والإدارية فيها.

فالمرأة القيادية الناجحة تساهم في تطوير وتميز المؤسسة والنهوض بها نحو الأفضل من خلال الأفكار التي تطرحها والنتائج التي تعمل على إنجازها، وذلك لما تمتلكه من إمكانيات متنوعة في مجال عملها وقدرتها على إنجاز المهام المناطة بها بشكل يخدم المؤسسة وأهدافها، الأمر الذي يتطلب ضرورة تهيئة بيئة عمل مناسبة تتيح لها اتخاذ قرارات مستقلة، تمكنها من ممارسة السلطة الممنوحة لها، وتحمل مسؤولية وظيفتها وقراراتها، واستغلال كفاءتها استغلالاً كاملاً.

ورغم ما حققتته المرأة من نجاحات في مجال القيادة وخاصة في المؤسسات التعليمية، ومشاركتها في شتى مجالات التنمية والتطوير، ومنافستها للرجل في كافة المستويات وفي معظم الاختصاصات وتفوقها عليه في بعضاً منها، إلا أن توليها للمنصب القيادية مازال متدنياً، فما زال هناك معوقات تحول دون وصولها للمستويات الإدارية العليا في المؤسسات التعليمية، وتولي المناصب القيادية فيها، لعدم وجود استراتيجية أو توجه عام لتحسين وضع المرأة في مجالات العمل، كذلك تزعزع الوضع الأمني والانقسامات السياسية، وما تزال سياسة التنميط سائدة في ثقافة المجتمع تغذيها العادات والتقاليد السائدة وتؤكد ممارستها قائمة في تلك المؤسسات التعليمية.

اشكالية البحث:

إن التغيرات الثقافية والاجتماعية وثورة التكنولوجيا الرقمية بكل تقنياتها ووسائلها في شتى مجالات العلم والمعرفة ساعدت المرأة أن تصل إلى أعلى مستويات العلم والمعرفة، وحققت نجاحاً واسعاً في مجال التعليم والعمل، وعملت في المؤسسات التعليمية في وقت مبكر، لتعكس صورة المرأة القائدة الناجحة التي تتحمل عبء مشكلات الحياة في جانبيها الاجتماعي والأسري ومجال التحديات التي تواجهها في مجالها الوظيفي، وشهد قطاع التعليم تزايد مستمر في أعداد النساء المتعلقات، فنسبة الإناث في أغلب المؤسسات التعليمية تفوق نسبة الذكور فيها، فالمرأة المتعلمة رأس مال بشري ومصدر الحيوية والفعالية في كل مؤسسة، ولها دوراً رئيسي وهام في التنمية المؤسساتية والشاملة على حد سواء، والاستثمار في هذه القدرات الكامنة لدى بعض النساء يعود بالنفع على المؤسسة ويساهم في الارتقاء بها.

وبالرغم من الأعداد المتزايدة من النساء ذوات القدرة والتأهيل العالي، ونجاحهن في المساهمة في تنمية وتطوير المؤسسة التعليمية التي يعملن فيها وإثبات قدرتهن على المساهمة بصنع القرارات، إلا أن المشاركة

في المناصب القيادية لا تزال دون مستوى الطموح، وما زالت تعاني العديد من المعوقات والتحديات الثقافية والاجتماعية الموروثة التي تقف حائل أمام المرأة في وصولها لمستويات متقدمة ومناصب قيادية عليا في المؤسسة التي تعمل بها، وتعد هذه المعوقات انعكاسا لواقع اجتماعي وثقافي معقد يتطلب جهدا مستمرا للتغيير، فمنها ما يعود إلى عوامل ثقافية واجتماعية موروثة، ممثلة ببعض العادات والتقاليد، ومنها ما يعود إلى المرأة العاملة نفسها لعدم ثقته بنفسها وبإمكاناتها القيادية والإدارية، ومنها ما يعود إلى عوامل خاصة بالإدارة داخل هذه المؤسسات التعليمية، فالمرأة تعيش في محيط ثقافي واجتماعي يحدد مهام ووظائف المرأة وبالتالي نظرة المجتمع إليها وتوقعاته منها، هذه الاتجاهات والتوقعات والمواقف من عمل المرأة تشكلت عبر فترة طويلة من الزمن، وتظهر في شكل معوقات تحد من قدرة المرأة على تولي المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية، فالمؤسسات التعليمية مطالبة بتنمية قدراتها التنافسية والعمل على تحسينها، من خلال القيادات التي تمتلك مهارات وقدرات عالية، وإزالة كافة العراقيل والحوجز التي تمنع من استثمار كافة مهارات وقدرات المرأة.

وعليه تتمثل إشكالية البحث الحالي في الإجابة عن التساؤل الرئيس الآتي:

- ما أهم المعوقات التي تعيق تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية؟ وما هي الحلول المقترحة لمواجهة تلك المعوقات؟

وسنحاول الإجابة على هذه الاشكالية من خلال استعراض الاطار المفاهيمي للقيادة، والتطرق لأهم المعوقات التي تواجه المرأة لتولي المناصب القيادية، والحلول المقترحة لمواجهة تلك المعوقات.

أهمية البحث: تكمن أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية الكشف عن المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية بالرغم من تركيز النسبة الأكبر من النساء في مجال التعليم.

- قد تسهم الحلول المقترحة في تشجيع النساء على تولي المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية التي يعملن بها.

- أهمية مشاركة المرأة التي تمتلك مهارة القيادة في تولي المناصب القيادية للاستفادة من المهارات والقدرات التي تمتلكها في تطوير وتنمية المؤسسة التعليمية.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى تحقيق الهدفين التاليين:

- تحديد أهم المعوقات التي تواجه المرأة في تولي المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية.

- وضع بعض الحلول والمقترحات للحد من تلك المعوقات.

منهج البحث: للإجابة على التساؤل المطروح في مشكلة البحث وطبيعة أهدافه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يُعد من أكثر مناهج البحث شيوعا واستخداما، حيث يسعى لوصف الظاهرة والوقوف على حيثياتها، فهو يركز على ما هو كائن في وصفه وتفسيره للظاهرة موضوع الدراسة لجمع البيانات وتحليلها واستخلاص النتائج.

مفاهيم ومصطلحات البحث :

1. القيادة:

نظراً لأهمية القيادة في المؤسسات التعليمية، تعددت المداخل النظرية التي تناولت مفهوم القيادة، لتعدد وتنوع هذه المداخل واختلاف تخصصاتها، إلا أنها تشابهت في مضامينها، فقد عرفت القيادة بأنها " عملية التأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف وللحصول عليه"، في حين يرى تيد أن القيادة " هي ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب" (القرشي، 2011،

242).

2. المعوقات:

والتي عرفت بأنها التحديات أو الصعوبات الاجتماعية والمهنية والأسرية التي تواجه ربات الأسر القياديات في المؤسسات التعليمية، كما تعرف بأنها تلك العقبات التي تقف حاجزاً دون تولي المرأة للمراكز القيادية، وقد

تكون تلك المعوقات شخصية أو متعلقة بالمؤسسة ونظام العمل فيها أو أسرية متعلقة بالواجبات المنزلية والعائلية.

3. القيادات النسائية:

وتعرف بأنها النساء التي يشغلن منصباً قيادياً وتمتلك مجموعة من المهارات والخصائص المميزة بالمقارنة مع الرجال، والتي تؤهلها لتحقيق الأهداف والنتائج المرغوبة وأن تحافظ على نجاح المؤسسة وتوظف كل الامكانيات المتاحة لتحقيق نجاحات أكبر. (أحمد، 2022، 1379).

4. المناصب القيادية:

تعرف بأنها عملية التأثير وإثارة الحماس في الأفراد للقيام بعملهم، وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف، من خلال امتلاك القدرة على التأثير في الآخرين، كما تعرف أيضاً بأنها عبارة عن إجراءات يؤثر بمقتضاها شخص على باقي أعضاء الجماعة لتحقيق أهداف محددة. (عواد، 2020، 10).

النظريات المفصلة لدور المرأة في المجتمع:

نظرية السقف الزجاجي: تعددت الاتجاهات والمداخل النظرية السوسولوجية التي تناولت تفسير وتحليل دور المرأة في المجتمع وتوليها للمناصب القيادية فيه، ويتبنى البحث الراهن في تحليله وتفسيره لموضوع تولي المرأة للمناصب القيادية (نظرية السقف الزجاجي).

تعد هذه النظرية أحد نظريات علم الإدارة الحديثة، التي تركز على أهم الصعوبات التي تواجه تكليف المرأة بمهام قيادية، بالرغم من قدرتها وتفوقها على الرجل في ذات المجال، إلا أن تكليفها بالمناصب القيادية يصطدم بسقف وهمي غير معلن أطلق عليه "السقف الزجاجي"، وهذه الظاهرة تعاني منها معظم النساء في كل دول العالم وهي تعبر عن وجود قيود اصطناعية تستند على التقاليد والأعراف، أو نتيجة تحيز المؤسسة، ووجود بعض المعتقدات الخاطئة حول طبيعة الأعمال التي يمكن أن تقوم بها المرأة، الأمر الذي يمنع الكفاءات النسائية من التدرج في الوظائف المختلفة، وتبين هذه النظرية أن السقف الزجاجي في المؤسسات، ظاهرة لها خلفيات وتاريخ متعدد الأوجه والأشكال، تنتضج من خلال الأفكار والممارسات، وينتج عنها عدم الرضا الوظيفي وعدم الارتياح في الأوساط التنظيمية، مما يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي والاستقرار المهني، خاصة إذا صنفت بمعايير ذات صبغة ذكورية، وتدعمها سياسيات إدارية مركزية تقبل بدور للمرأة كمساعد وليس رئيساً قيادياً، وهو يعد عائقاً كبيراً أمام تقدمها وترقيتها في الوسط التنظيمي. (سهام، الطيب، 2021، 570).

الدراسات السابقة :

1- دراسة إيمان بشير محمد الحسين (2011).

سعت الدراسة إلى معرفة السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية والمعوقات التي تواجهها، أجريت الدراسة على عينة بلغت 55 فرداً وكانت من النساء القيادات في مناصب مختلفة، (27 امرأة قيادية، 7 رؤساء، 21 مرؤوسين)، تم اختيارهم بالمعينة الهادفة، واستخدمت أساليب المقابلة والملاحظة والوثائق الرسمية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تواجه المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردني بعض المعوقات للوصول إلى المراكز القيادية أهمها: الصورة النمطية السلبية للمرأة في ذهن الرجل والمرأة ومحدودية طموحها، وعدم ثققتها بنفسها وبقدراتها، وعدم استمراريتها بالعمل.

- تتميز المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم بسمات عديدة، أهمها شخصيتها المتزنة، وقدرتها على تحمل المسؤولية، دافعيته للعمل عالية، حب الاطلاع على ماهو جديد، لكنها تفتقر للمرونة وغير صبورة، وثقتها بنفسها متوسطة.

- تمتلك المرأة القيادية في وزارة التربية والتعليم الأردنية مهارات إدارية عديدة، فهي تدير الاجتماعات بكفاءة، وتعمل بروح الفريق، إلا أنها تفتقر للمبادأة والقدرة على اتخاذ القرار.

2- دراسة بوفلجة غيات (2013).

هدفت الدراسة إلى معرفة الاتجاهات الاجتماعية نحو النساء القيديات، وتمت الدراسة على عينة من 17 امرأة قيادية بمنطقة وهران بالجزائر، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وبينت النتائج وجود

اتجاهات سلبية نحو المرأة القيادية في المجتمع الجزائري، وذلك من خلال تقييم عينة البحث لعلاقتهم المهنية مع العمال من ذكور وإناث على السواء، في حين عبرت النساء القياديات عن كفاءتهن وقدرتهن على التعامل مع الجوانب التقنية والمهنية، كما أوضحت النتائج وجود دعم أسري واجتماعي بل وحتى سياسي للنساء القياديات في المجتمع الجزائري.

3- دراسة صفاء الشويحات (2016).

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الموافقة على تولي المرأة مناصب قيادية، ودرجة حدة المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون توليها، من وجهة نظر طلبة الجامعات الأردنية، طبقت استمارة الاستبيان على عينة قوامها (401) مفردة، واستخدم المنهج التحليلي في هذه الدراسة التي توصلت إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن المناصب القيادية المناسبة للمرأة مرتبة تنازلياً: مديرة مدرسة، رئيسة تحرير صحيفة، رئيسة مؤسسة خدمات طبية، مديرة إذاعة وتلفزيون.

- أهم معوقات تولي المرأة المناصب القيادية، قناعات أصحاب القرار، يليها مواقف الأهل السلبية، نظرة المجتمع لدور المرأة الملتزم بالأسرة والواجبات المنزلية.

4- بوشارب إيمان (2020).

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير المعوقات الوظيفية على كفاءة القيادة النسوية في المؤسسة العمومية الجامعية غرداية، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بلغت عينة الدراسة 20 امرأة تشغل منصب قيادي في (عميد، نائبة عميد، رئيسة قسم، نائبة رئيسة قسم) في جامعة غرداية بالجزائر، تم جمع بيانات الدراسة من خلال المقابلة واستمارة الاستبيان، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها:

- سيطرة الثقافة المجتمعية في التنظيم وضعف الثقافة التنظيمية في تحديد القيم التنظيمية السائدة في التنظيم.

- غياب الوعي بدور المرأة في عملية التنمية باعتبارها عنصر مهم وفاعل.

- الصراع على الأدوار طبيعة انسانية.

- تساهم المشاكل العائلية في احتقان وتزايد الصراع في مكان العمل لعدم قدرة المرأة على الفصل بين المشاكل العائلية والمهنية.

5- دراسة روحية عواد (2020).

هدفت الدراسة إلى معرفة تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهات نظر العاملين والعاملات، في ضوء عدد من المتغيرات المستقلة (النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، طبقت الدراسة على عينة قوامها (260) موظفاً وموظفة، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك عزوف لدى المرأة لتولي مناصب قيادية كونهم يعيشون في مجتمع ذكوري، أن تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية تتمثل في أدوارها النمطية وواجباتها الأسرية، العادات والتقاليد، وضعف الثقة بإمكاناتها القيادية والإدارية، وعدم ثقة المرأة بنفسها.

تعقيب على الدراسات السابقة : بالنظر إلى الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها وعرضها يتبين لنا أن البعد الثقافي والاجتماعي بالإضافة إلى العوامل الذاتية المتعلقة بالمرأة نفسها، تعد من أهم المعوقات التي تحول دون مشاركة المرأة بصنع القرار وتوليها للمناصب القيادية بالمؤسسة التعليمية.

الإطار النظري للبحث

أولاً/ القيادة في المؤسسات التعليمية:

تلعب القيادة دوراً مهماً في المؤسسات التعليمية بمختلف مستوياتها، خاصة في ظل التعليم الرقمي والبيئة الرقمية وتعدد المنصات التعليمية الحديثة، والتي باتت تشارك العملية التعليمية التقليدية مهامها، فأصبحت القيادة عملية ضرورية لتساعد المؤسسة التعليمية على مواجهة التحديات التكنولوجية ووسائل التعلم الحديثة والمتطورة، فالقيادة تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات وفي مستوى أدائهم، مما يساعد على تنمية الفاعلية

والكفاءة لهم، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي نشأت الحاجة للقيادة مع وجود الجماعة وتطورها، حيث أن الوظيفة الأساسية للقيادة هي العمل مع الجماعة وبها، لتحقيق مصالح ومنافع مشتركة ضمن عملية اجتماعية ناجحة بين أفرادها لتحقيق أهدافها. (الحريري، 2008، 4).

صفات القائد الناجح:

تلعب القيادة ودوراً في تحقيق أهداف المؤسسات: فالقيادة عملية ديناميكية تتأثر بمتغيرات ومواقف مختلفة، وتكمن القدرة القيادية لمدير المؤسسة في بعض الصفات المتمثلة في:

- **الصفات الشخصية:** وتتمثل في القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة، والكفايات والمهارات اللازمة للقيام بالعمل، وهي صفات لأبد وأن تتوافر للقائد رجلاً كان أم امرأة، فالقائد الذي لديه هذه المهارة يكون فعالاً في ابتكار أفكار جديدة، وتكون لديه قدرة على التنبؤ بالمشكلات، وبالتالي يضع الحلول والاستراتيجيات والأولويات والخطط العلاجية قبل حدوث المشكلة.
- **المهارات الإنسانية:** وتكمن في القدرة على تنسيق الجهود في المؤسسة وقيادتها نحو تحقيق أهدافها، وتبادل الأفكار والخبرات بين أفراد المؤسسة الواحدة.
- **المهارات الفنية:** فتشير إلى معرفة القائد المتعمقة في علوم المعرفة والتخصص العلمي، ويكتسبها القائد عن طريق الخبرة والدراسة والتدريب. (الحسين، 2011، 425).

القيادة النسائية:

تتميز المرأة بقدرتها العالية في إدارة المناشط الاجتماعية والإنسانية، كما أن لديها القدرة على قيادة المواهب الشابة والتفاعل مع البيئة المحيطة بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بالمواهب النسائية القيادية، في كافة المؤسسات المجتمعية، وتقديم كافة أوجه الدعم المادي والمعنوي، لمساعدتها في التوفيق بين حياتها الشخصية والمهنية، وينعكس هذا الدعم في شعورها بالرضا عن الذات، ومن ثم يعزز من مواصلة عملها القيادي، ويحفزها على بذل المزيد من الجهود لتجاوز الصعوبات والعوائق التي تواجهها، إلى جانب خلق برامج لإشراك عدد أكبر من النساء لتدريبهن لاقتحام العمل القيادي والاستمرار فيه. (خورشيد، 2023، 1277)

فالقيادة النسائية الناجحة والفاعلة تسهم في رفع مستوى التعليم وتحسين جودة العملية التعليمية، من خلال خلق بيئة عمل إيجابية تحفز المعلمين والإداريين في المؤسسة على بذل أقصى جهودهم لتحسين الأداء العام للمؤسسة التعليمية وتحسين مخرجات التعليم فيها، كما تساعد القيادة الفاعلة على مواكبة التغيرات والتطورات المحيطة بالمؤسسة وتعزيز العلاقات بينها وبين المجتمع المحلي، مما يسهم في دعم العملية التعليمية وتوفير بيئة داعمة للتعليم والعمل، ويعتمد نجاح عملية القيادة على قدرة وكفاءة القائد ومهاراته القيادية.

ثانياً/ أهمية تفعيل الدور النسائي في الأدوار القيادية:

يتركز وجود النساء في المجتمع الليبي بشكل أكبر في قطاع التعليم، باعتبارها المهنة الأكثر قبولا من جميع فئات المجتمع، وارتباط مهنة التعليم بالمرأة أكثر منها بالرجل، مما ترتب عليه تأنيب هذا القطاع، وتفضيله كمجال لعمل المرأة أكثر من القطاعات الخدمية والمهنية الأخرى، وشهدت عزوف العنصر الرجالي عن الالتحاق بقطاع التعليم وممارسة مهنة التعليم، وتسبب ذلك في وجود كادر وظيفي فائض من النساء في هذا القطاع، وذلك راجع لثقافة المجتمع من خلال العادات والتقاليد من ناحية، وإلى ثقافة المسؤولين في ليبيا سواء في وزارة العمل أو التعليم من ناحية أخرى، واقتصرت وظائف الرجال في تلك المؤسسات التعليمية على الوظائف الإدارية وعملية القيادة واتخاذ القرار. (بوقعيقص، تنتوش، 2017، 8).

عند الحديث عن دور المرأة في المؤسسات التعليمية ومدى مساهمتها في عملية القيادة وسلطة اتخاذ القرار، لأبد من التوقف عند أهمية هذا الدور وآثاره الإيجابية ومدى مساهمته في النهوض بالمؤسسة وتحقيقه لنتائج عملية وعلمية، وتعددت الأسباب التي تبرز حاجة المؤسسات التعليمية لوجود النساء في المناصب القيادية، حيث إن الاستفادة من طبيعة ومهارات المرأة المختلفة عن الرجل يخلق تكاملاً في الكفايات التي من خلالها يُقدم العمل القيادي بأفضل وجه، ومن هذه الأسباب ما يلي:

أولاً/ التوازن بين الحياة الشخصية والعمل: معظم النساء يضعن قيمة عالية للتكامل بين الحياة والعمل والعلاقات الاجتماعية، فالموازنة بين بين الحياة والعمل بشكل كامل ودائم يعتبر تحدي كبير يواجه المجتمع، إلا أن تقدير النساء لهذه القيمة يدل على قدرتهن على القيام بدور قيادي/إنساني وذلك من شأنه رفع السعادة في بيئة العمل وبالتالي جودة العملية التعليمية.

ثانياً / الذكاء العاطفي: بات الذكاء العاطفي في الوقت الحاضر يفوق أهمية الذكاء المنطقي، فالنساء يتميزن بالسمات التي تخدم الجانب القيادي المتكامل الذي يتطلب تفعيل الجانب الإنساني قيادياً، وهذا بدوره يحقق التوازن الذي تحتاجه الشخصية القيادية الناجحة، كما يقدم وجود المرأة تنوعاً تحتها المؤسسات في القيادة. ثالثاً / تعدد الأدوار اليومية للمرأة: إن طبيعة المرأة الفطرية تؤهلها للقيام بأكثر من دور بفاعلية ونجاح دون أن يطغى أحد الأدوار على الآخر، مما يجعلها قادرة على الاستجابة السريعة للمشاكل الإدارية المختلفة والمتزامنة في وقت واحد، فالمرأة تمتلك القدرة على العمل الجماعي والتركيز على فكرة توحيد الجهود، كما أن النساء يتمتعن بمهارة كبيرة في التواصل مع الآخرين. (خورشيد، مرجع سبق ذكره، 1278).

رابعاً / الإبداع: أكدت العديد من الدراسات على أن المرأة أكثر ابداعاً من الرجال بحوالي 25، إضافة إلى أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً، فهذا يعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبقة والمساهمة بأفكار تعين المؤسسة التعليمية على تغيير طريقة عملها بما يتناسب مع التغيرات السريعة، كما أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل، وبالتالي فهي صاحبة نظراً أبعد منه.

خامساً / التفويض واعطاء الصلاحيات: فالمرأة أكثر من الرجال تعطي صلاحيات للعاملين معها وتخولهم حرية اتخاذ القرار، مما يجعل الفريق متحمس للعمل وأكثر رغبة في تطوير المؤسسة التعليمية والمشاركة في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تساعد في الارتقاء بالمؤسسة وتحقيقها لأهدافها. (إيمان، 2020، 83).

تأسيساً على ماسبق؛ يتبين لنا أن القيادة النسائية لها دور هام وفعال، فهي تساهم في خلق منظور مختلف ومتنوع في الإدارة، مما يعزز الإبداع والابتكار في مواجهة التحديات وحل المشكلات، كما أنه يعزز من الشمولية والتنوع في بيئة العمل، مما يترتب عليه بيئة تعليمية أكثر توازناً وعدالة، فالنساء تميل إلى تبني أساليب إدارة تشجع على التعاون والتواصل الفعال، مما يعزز من روح الفريق والعمل الجماعي، مع القدرة على تحقيق التوازن في الكثير من الأحيان بين الحياة المهنية والحياة الشخصية، مما ينعكس إيجاباً على سياسات العمل والبيئة التعليمية ككل، وهذا يحتم على المؤسسة ضرورة توفير قاعدة معلوماتية عن النساء القياديات في المؤسسة، ومن لديهن القدرة والمهارة على القيادة، والدفع بهن للقيام بهذه الأدوار، وتولي المناصب القيادية.

ثالثاً/ معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية

تواجه المرأة العديد من المعوقات عند اتخاذ القرار في تولي المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية ويمكن تلخيص أهم هذه المعوقات فيما يلي:

أولاً/ العوامل المتعلقة بالموروث الثقافي والاجتماعي:

هي مجموعة من المعتقدات والممارسات المرتبطة بثقافة المجتمع المحلي والمؤثرة سلباً على فعاليات القيادات الإدارية في مماسنها لدورها القيادي، ويرتبط تولي المرأة للمناصب القيادية في ليبيا بالدرجة الأولى بالسياق الثقافي والاجتماعي المحيط، إذ تتحكم هذه العادات والتقاليد والأعراف والقيم السائدة في نوعية المهام والأنشطة التي يمكن أن تمارسها في مجال عملها داخل المؤسسات التعليمية التي تعمل بها، وغالباً ما يسود المجتمعات العربية موروث ثقافي وقيمي يأخذ موقفاً سلبياً من المرأة يقوم على مفهوم أن هذه المهام لا تناسب المرأة، وكذلك عدم قدرة المرأة على العمل القيادي، فنتجاً نحو حرمانها من الكثير من حقوقها وفي مقدمتها حقها في تولي المناصب القيادية، فالموروث الثقافي ينظم بشكل مباشر الدور الاجتماعي للرجل والمرأة ويحدد ماهو مقبول وغير مقبول منهما، فالإنسان أسير لنظرة المجتمع له وتقويمه لموقعه، وفي المجتمع الليبي نجد أن نظرة المجتمع لها التأثير الأكبر على المرأة، لحساسية وضعها الذي تحكمه العادات والتقاليد بشكل قد يتجاوز حدود الدين والأحكام الشرعية. (إرقية، 2022، 648).

بالرغم من التغيرات السريعة والمتلاحقة التي شهدتها المجتمع الليبي في الآونة الأخيرة، لا تزال توجد بعض الأفكار التقليدية التي تحدد أدواراً معينة للمرأة والرجل يمكن أن تعرقل التقدم إلى المناصب القيادية، والمتمثلة في الموروث الثقافي من خلال بعض الأعراف والتقاليد التي ترسخ فكرة أن الرجل هو الأقدر على تولي المناصب القيادية، وأن المرأة أقل كفاءة وقدرات من الرجل، وأنها غير قادرة على تحمل مسؤوليات المناصب القيادية، كما يقاوم بعض أفراد المجتمع فكرة وجود امرأة في منصب قيادي، خوفاً من التغيير في الأنماط السائدة ومن فقدان السيطرة على الأمور.

إن التغيير الثقافي يعد عملية انتقائية حيث أنه عندما يواجه أعضاء المجتمع تقاليد أو عناصر ثقافية أو إجراءات فإنما يتقبلون تلك التي يتصورون أنها مفيدة وتتلاءم مع قيمهم وهي مرغوبة اجتماعياً، بينما يرفض أخرى، والنتيجة هي حوصلة ثقافية، أي صيغة ثقافية جديدة تدمج بين عناصر ثقافية تقليدية داخلية وعناصر حديثة خارجية. (استيتية، 2014، 74).

ثانياً / العوامل المهنية أو المؤسسية:

تعد ثقافة المؤسسة هي الأساس في تحديد قواعد السلوك باعتبارها مجموعة من القيم المشتركة، والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المؤسسة، وتعمل ثقافة المؤسسة على تقليل فرص المرأة لتقلد المناصب العليا من خلال عدة جوانب منها: عدم تكافؤ الفرص بين الرجل والمرأة في الوصول إلى المراكز الإدارية العليا، ضعف فرص تأهيل وتدريب المرأة، عمية تقييم أداء المرأة تكنتفها الكثير من المعوقات، حيث يتصور بعض الرؤساء أن المرأة غير مؤهلة لتحمل مسؤوليات كبير مقارنة بالرجل. (سهام، سميرة، 2015، 294).

ومن العوامل ذات الطابع المهني أيضاً قلة النماذج النسوية في مواقع المسؤولية العليا؛ مما يولد الخوف لدى المرأة العاملة من احتمال فشلها في أي مهمة قيادية كبيرة، إضافة إلى ضعف المشاركة الفعالة للمرأة في وضع سياسات العمل داخل المؤسسة، وكذلك اعتقاد صناع القرار باهتمام المرأة بالأمر الشكلي، وضعف ثقافتهم بقدراتها؛ مقارنة بقدرات وإمكانات الرجل، الأمر الذي ساهم في عدم رغبة النساء في تولي المناصب القيادية في المؤسسة التعليمية. (آل هيضة، 2021، 350).

لا تحظى المرأة في الكثير من الأحيان بنفس الفرص المتاحة للرجل للتقدم لوظائف المناصب القيادية، وذلك بسبب نقص برامج التطوير والتدريب المهني التي تؤهل للمناصب القيادية، إضافة إلى عدم وجود قيادة نسائية في المناصب العليا يمكن أن يحد من فرصة النساء للحصول على التوجيه والدعم اللازمين لتطوير مهارتهن القيادية، وكذلك عدم وجود بيئة عمل داعمة للمرأة، مما يعيق قدراتها على التوفيق بين مسؤولياتها المهنية والعائلية، والتي تقع كلها على كاهل المرأة، لأن ثقافة المجتمع لا تشجع الرجل على المشاركة ومساعدة المرأة في الأعمال والواجبات العائلية.

ثالثاً / العوامل الذاتية (الشخصية):

وهي معوقات مرتبطة بالمرأة نفسها وبنفقتها بنفسها، ويتكوّن منها النفسي كذلك مؤهلاتها العلمية ومهاراتها التي تحول دون ممارستها للسلوك القيادي، فعزوف المرأة عن تقلد المناصب القيادي التي تتطلب العمل لساعات أكثر، والخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس، كل هذه الأمور تجعلها ترفض تولي المناصب القيادية في المؤسسة التي تعمل بها. (سهام، سميرة، مرجع سبق ذكره، 294).

فالمرأة نفسها تخلق العديد من المعوقات التي تتعلق بها وبشكل مباشر، والتي قد تكون الأكثر أهمية في عدم توليها للمناصب القيادية، فالكثير من النساء يفضلن الأعمال الروتينية، والأعمال ذات الدوام الجزئي والمسارات الوظيفية الأقل تقدماً وتطوراً، أمر الذي يجعل من السهل عليهن القيام بأعباء هذه الوظيفة بجانب وظائفهن والتزاماتهن العائلية، خاصة في ظل نقص وندرة وجود مؤسسات اجتماعية كالحضانات والنوادي وحتى الحدائق العامة، مما يزيد من العبء الملقى على عاتق المرأة العاملة في المؤسسة التعليمية ويقلل من طموحها ورغبتها في تولي المناصب القيادية. (الغامدي، 2012، ص8).

بعض النساء قد يعانين من ضعف الثقة بالنفس وعدم الإيمان بقدراتهن على تولي المناصب القيادية، نتيجة للضغوط المجتمعية والمعايير الجندرية، مما يعيق تقدمهن في مسارهن المهني، إضافة على خشية بعض

النساء من تحمل مسؤوليات المناصب القيادية، كما تواجه المرأة الليبية تحدياً كبيراً في تحقيق التوازن بين مسؤولياتها المهنية والعائلية مما يعيق رغبتها في تولي المناصب القيادية.

رابعاً / العوامل المتعلقة بنقص التمكين:

وتشمل جميع المعوقات التي تحد من قدرة المرأة على القيادة واتخاذ قرارات سليمة وإحداث التغيير المطلوب لتحقيق النجاح والتميز في أداء مهمتها ودورها بصفتها قائد، ومن هذه المعوقات عدم توافر برامج لتأهيل وإعداد القيادات النسائية، ضعف المهارات الإدارية الضرورية لممارسة الدور القيادي، نقص الخبر الإدارية لدى القيادات، إضافة لنقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وقلة الدراية بالأنظمة واللوائح التي تحكم العمل. (الربيعة، الحديثي، 2018، 86).

القيادة عملية تحتاج إلى التأهيل والإعداد والمعرفة الجيدة بالأمر الإدارية، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال ورش العمل والتدريب، أو من خلال ممارسة الأعمال الإدارية داخل المؤسسة والمشاركة في وضع وتنظيم اللوائح والأنظمة التي تضبط سير العملية التعليمية وتحدد مهام وواجبات كل العاملين فيها، وتعد هذه الأمور من معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية. فتحقيق التوازن بين الجنسين في المؤسسات التعليمية يحتاج إلى تغييرات ثقافية وتنظيمية وسياسات داعمة تسهم في تمكين المرأة وتعزيز دورها في مناصب القيادة.

رابعاً / الحلول المقترحة للتغلب على معوقات تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسات التعليمية

تعاني المرأة العاملة في المؤسسات التعليمية العديد من المعوقات التي تحول دون توليها للمناصب القيادية، والتي تتنوع بين المعوقات الثقافية والاجتماعية النابعة من العادات والتقاليد، والمعوقات الوظيفية في مكان وبيئة العمل، والمعوقات الذاتية التي ترجع لشخصية المرأة ونظرتها لذاتها وقدراتها، لذا يتطلب التغلب على هذه المعوقات جهداً متعدد الأبعاد يشمل الثقافة المجتمعية، والسياسات المؤسسية، والتطوير الشخصي، والتدريب وبرامج التأهيل، وذلك لتقليل الفجوة بين الجنسين في المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية وتعزيز مشاركة المرأة بشكل فعال ومثمر، وتتمثل هذه الحلول المقترحة فيما يلي:

أولاً/ الثقافة المجتمعية: الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي والإعلام الرقمي الجديد بكل وسائله وتقنياته لتوعية أفراد المجتمع بشكل عام والعاملين في المؤسسات التعليمية بالدور القيادي للمرأة، وتغيير النظرة المجتمعية السلبية تجاه قدرات المرأة القيادية، وإبراز الجانب القيادي للمرأة في المؤسسة التعليمية ومدى أهميته في تحقيق التنمية المؤسساتية والرفع من مستوى جودة العملية التعليمية، وتضمين ذلك في خطط المؤسسة وبرامجها التعليمية والثقافية، فقد أثبتت المرأة قدرتها على تولي مناصب القيادة بكفاءة وفاعلية، والمساهمة في عملية التطوير والتحديث داخل المؤسسات التعليمية.

ثانياً/ السياسات المؤسسية: من خلال تطبيق سياسات واضحة تدعم المساواة بين الجنسين في الترقيات الوظيفية وتولي المناصب القيادية، وتنفيذ التشريعات والقوانين التي تمنع التمييز على أساس الجنس وتعزز من فرصة تولي المرأة للمناصب القيادية، وإشراك المرأة في وضع الأنظمة والقواعد المتعلقة بعملها ومنحها صلاحيات أكثر لرفع قدراتها وتحسين إمكانياتها في العمل، وتوفير سياسات مرنة في العمل تتيح للنساء التوازن بين متطلبات الوظيفة والواجبات المنزلية، والعمل على إيجاد برامج مساعدة للمرأة داخل المؤسسة التعليمية كرياض الأطفال، وبرامج الإجازات السنوية.

ثالثاً/ التطوير والتدريب: عمل دورات تدريبية للنساء لاكتساب مهارات الأعمال الإدارية، وتزويدهن بالمهارات القيادية اللازمة، وتوفير مرشدين ومستشارين لدعم النساء في تطوير مسارهن المهني، وتشجيع النساء على الانضمام إلى جمعيات ومنظمات مهنية تدعم المرأة في القيادة مثل مكتب تمكين المرأة الذي يتكون من عددا من القياديات في مختلف التخصصات، مما يتيح للنساء تبادل الخبرات وبناء علاقات مهنية قوية، تعود بالنفع على المؤسسة التعليمية.

رابعاً/ التشجيع والتحفيز: دعم وتشجيع النساء القياديات المميزات في مجال القيادة، واللائي أظهرن قدرة على ممارسة العمل الإداري وممارسة القيادة بكل كفاءة ونجاح، واستطاعت أن تحقق تطوير وتحديث في المؤسسة التي تتولي قيادتها، وساهمت في تحقيق رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة والرفع من جودة العملية

التعليمية فيها، فالمرأة القيادية تتوفر لديها مهارات فكرية تجعلها قادرة على ابتكار الأفكار والاحساس بالمشكلات قبل حدوثها لتضع لها الحلول والأولويات والخطط العلاجية قبل وقوع المشكلة.

وترى الباحثة في ضوء ما سبق: أن القيادة ظاهرة عرفتها المؤسسات التعليمية خلال مراحل تطورها المختلفة، وهي تلعب دورا هاما ومحوريا في نجاح المؤسسة التعليمية وتطورها وقدرتها على تحقيق أهدافها ورسالتها، بل إن وجودها في حد ذاته سبباً أساسياً لتطور هذه المؤسسة لتواكب التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يمر بها المجتمع بشكل عام، إذ لا بد من وجود قيادة ناجحة تنظم المؤسسة وتوزع الأدوار على أفرادها، وترشدهم إلى أفضل السبل لتحقيق رؤية ورسالة وأهداف هذه المؤسسة، وهي ليست ظاهرة فردية ذاتية، بل أنها ظاهرة اجتماعية تخص الجماعة لأنها تمثل وحدتها، كما أنها عملية تربوية هامة فعن طريقها يتعود الإنسان على مواقف القيادة والتبعية، فقد يكون الإنسان قائداً في موقف، وتابع في موقف آخر.

ومن هنا كان من الضروري أن تتوافر في من يتولى المناصب القيادية في المؤسسة التعليمية المعارف والمهارات القيادية التي تساعده على تنسيق وتوجيه ورقابة جهود الأفراد التابعين لهذه المؤسسة، وبالنظر إلى العديد من المؤسسات التعليمية في المجتمع الليبي، نلاحظ أن نسبة النساء تفوق نسبة الرجال في أغلب الأوقات، وذلك لطبيعة المجتمع وثقافته السائدة التي تفضل انخراط المرأة في مجال التعليم أو الصحة، وقد حققت المرأة نجاحا واسعا في هذه مجالات واستطاعت التفوق والنجاح في مجال التعليم والعمل في وقت مبكر.

على الرغم من التقدم الذي حققته المرأة في مختلف المجالات، إلا أن المشاركة في صنع القرار لا تزال ضعيفة، وتكشف عن وجود فجوة كبيرة بين الجنسين في المؤسسات التعليمية، وهذا إشارة إلى أن تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسة تشهد معوقات أساسية، وهي نتاج تداخل معقد بين العوامل الثقافية والاجتماعية، والتنظيمية، وكذلك الشخصية، وتتطلب مواجهة هذه المعوقات جهودا مشتركة من الأفراد والمجتمع المحلي والمؤسسات التعليمية نفسها.

نأمل أن تسهم نتائج هذا البحث في إلقاء الضوء على أهمية معالجة هذه المعوقات، ووضع استراتيجيات فعالة لتذليلها، بما يمكن المرأة من تولي المناصب القيادية في المؤسسة التعليمية، وأن تساهم بفعالية في تطوير هذه المؤسسة وتحقيق جودة تعليمية فيها وتحسين مخرجاتها من كافة النواحي.

التوصيات :

- 1- اجراء المزيد من الأبحاث والدراسات الميدانية لبحث المعوقات التي تحد من تولي المرأة للمناصب القيادية في المؤسسة التعليمية، بما يتماشى مع متطلبات المرحلة الحالية التي تشهد تطورا سريع ومتلاحق في مجالات التعليم المختلفة.
- 2- ضرورة مشاركة المرأة في وضع رؤية ورسالة وأهداف المؤسسة التعليمية التي تعمل فيها، خاصة ممن لديهن سنوات خبرة في مجال التعليم والعمل، فقد باتت قضية المشاركة قضية تنموية في المقام الأول، كما أنها مؤشر على أن توزيع الوظائف والمهام يتم بطريقة تحقق التطور والتحديث للمؤسسة التعليمية.
- 3- تشجيع القياديات الناجحات وتكريمهن، وعرض قصص النجاح هذه في لقاءات دورية لتوعية المرأة بأهمية دورها القيادي وفائدته للعملية التعليمية وللمؤسسة بوجه عام، ولتبادل الخبرات والتجارب الناجحة في مجال القيادة.
- 4- توظيف الاعلام الاجتماعي الجديد في نشر ثقافة القيادة النسائية، وتغيير نظرة المجتمع للمرأة القيادية، ويجاد نوع من التنظيم والتنسيق للجهود المختلفة باتجاه تحقيق الهدف المشترك الذي تسعى إليه المؤسسة.
- 5- توفير الدعم النفسي والاجتماعي للنساء العاملات في المؤسسة، وعقد لقاءات وورش عمل ومحاضرات، لتزويد المرأة بالمهارات القيادية التي تحتاجها في الأمور التنظيمية، مع مراعاة الطبيعة البشرية للمرأة فيما يتعلق باللوائح والقوانين المعمول بها داخل المؤسسة.
- 6- وأخيراً؛ إتاحة الفرصة للمرأة لإثبات ذاتها ومعرفة المهارات والقدرات التي تمتلكها وفتح المجال أمامها لتولي المناصب القيادية في المؤسسات التعليمية.

المراجع:

1. أحمد، آيات عبدالمنعم الديسطي. (2022). معوقات عمل القيادات النسائية وعلاقتها بتحمل المسؤولية الأسرية، المجلة العلمية لعلوم التربية النوعية، ع17، يونيو 2022. ص ص 1373-1406.
2. إرقيعة، مريم العجيل. (2022). المرأة ومساهماتها في القوى العاملة في المجتمع الليبي، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الآداب، جامعة المرقب، ليبيا، العدد 25، سبتمبر. ص ص 664-680.
3. آل هيضة، (2021). تحديات السقف الزجاجي من وجهة نظر القيادات الأكاديمية النسائية بجامعة الملك خالد، مجلة العلوم التربوية، ع31، الجزء الثاني. ص ص 339-394.
4. إيمان، بوشارب. (2020). المعوقات الوظيفية وتأثيرها على كفاءة القيادة النسوية: دراسة ميدانية في المؤسسة الجامعية غرداية، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، جامعة غرداية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا.
5. بنت إبراهيم، البندري، الحديثي، هدى بنت عبدالله. (2018). تقييم تجربة المرأة السعودية في المناصب القيادية بالأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث والدراسات.
6. بوقعيقص، هالة، تنتوش، محمد. (2017). المرأة في سوق العمل الليبي واقع وتحديات، مؤسسة فريديش ايبيرت.
7. الحريري، رافدة. (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان-الأردن.
8. الحسين، إيمان بشير محمد. (2011). السمات والمهارات التي تتميز بها المرأة القيادية الأردنية والمعوقات التي تواجهها، مجلة جامعة دمشق، ع 4. ص ص 413-473.
9. خورشيد، سراب جبار. (2023). الكراهية للقيادة الناجحة الذكية للمرأة في الجانب المؤسسي من قبل الرجل: المحور النفسي- الاجتماعي، مجلة جامعة دهوك، ع1، المجلد 26. ص ص 1257-1283.
10. سهام، بولعراس، الطيب، صيد. (2021). ما وراء السقف الزجاجي؟ خلفيات نظرية ومعطيات إمبريقية، دراسة تحليلية نقدية، مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، ع 2، المجلد 10، 2021. ص ص (561-572).
11. الشويحات، صفاء. (2016). المعوقات الاجتماعية والثقافية التي تحول دون تولي المرأة المتعلمة مناصب قيادية من وجهة نظر طلبة الجامعة الألمانية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم الاجتماعية، ع1، المجلد 10. ص ص 99-188.
12. عواد، روية. (2020). تحديات وصول المرأة للمناصب القيادية العليا في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين والعاملات، جامعة فلسطين التقنية خضوري نموذجاً، اطروحة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، فلسطين، 2020.
13. الغامدي، فوز سعيد. (2012). معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام: دراسة ميدانية على عينة من موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، رسالة ماجستير منشورة في علم الاجتماع، جامعة الملك عبدالعزيز، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم الاجتماع والخدمة الاجتماعية.
14. غيات، بوفلجة. (2013). نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: دراسة ميدانية بمنطقة وهران/الجزائر، في الندوة الإقليمية حول: المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية الكويت 10-11 مارس 2013. ص ص 1-14.
15. القريشي، غني ناصر حسين. (2011). الضبط الاجتماعي، دار صفا للنشر والتوزيع-عمان، ط1.
16. محمد، عماد السلامة، فواز، العمري جمال. (2010). المعوقات النفسية والاجتماعية التي تواجه مشاركة المرأة الأردنية في المجالس البلدية، مجلة كلية التربية، ع34، المجلد 3. ص ص 549-575.
17. موفق، سهام، هيشر، سميرة. (2015). المرأة العاملة والمناصب القيادية: دراسة لظاهرة السقف الزجاجي، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد 17. ص ص 243-264.